

Elmar Bartsch (Hrsg.)

Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung

Kommunikation in Unternehmen

Mit Beiträgen von

Henner Barthel · Elmar Bartsch · Michael Becker-Mrotzek · Zofia Berdychowska ·
Siegwart Berthold · Juliane Feldner · Reinhard Fiehler · Doris Freer · Hellmut Geiß-
ner · Anton Hahne · Susanne Hauser · Christa M. Heilmann · Jochem Kießling-
Sonntag · Walther Kindt · Heinz-Georg Köhler · Rainer König · Veronika Langguth ·
Jaakko Lehtonen · Wolfgang Lepschy · Hans Georg Leuck · Frank Lüscho · Mari-
ta Pabst-Weinschenk · Klaus Pawlowski · Thomas Reichel · Jürgen Salecker · Wil-
helm Schmeisser · Berndt Schwandt · Edith Slembek · Semira Soraya · Jürgen Spik-
kers · Helga Stattler · Ingeburg Stritzinger · Susanne Thiel · Caja Thimm · Ulrich
Ulonska · Katharina Wagner · Ulrich A. Wever · Ansgar Zerfaß

Ernst Reinhardt Verlag München Basel

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung :
Kommunikation in Unternehmen / Elmar Bartsch (Hrsg.). Mit
Beitr. von Henner Barthel ... – München ; Basel : Reinhardt,
1994

(Sprache und Sprechen ; Bd. 29)

ISBN 3-497-01338-2

NE: Bartsch, Elmar [Hrsg.]; Barthel, Henner; GT

ISSN 0944-2898

© 1994 by Ernst Reinhardt, GmbH & Co, Verlag, München

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsschutzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Ernst Reinhardt, GmbH & Co, München, unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen in andere Sprachen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Reklamationsgespräche

Schulungsperspektiven auf der Basis von Ergebnissen diskursanalytischer Untersuchungen

1. Einleitung

In der Linguistik gibt es seit etwa 20 Jahren ein eigenständiges Teilgebiet der empirischen Kommunikationsforschung, das in einer bestimmten Ausprägung auch Diskursanalyse genannt wird. In diesem Teilgebiet sind spezielle Analysemethoden entwickelt worden, und mittlerweile liegen für viele Typen von Kommunikation Forschungsergebnisse vor. Dies eröffnet neue Anwendungsperspektiven, und speziell gehen wir davon aus, daß auf der Basis dieser Resultate die Lösung bestimmter Kommunikationsprobleme erlernbar ist.

Es ist unser Ziel, die Fruchtbarkeit der diskursanalytischen Methoden und Ergebnisse auch außerhalb der Linguistik zu belegen. Reklamationsgespräche sind hierfür aus zwei Gründen ein besonders geeignetes Demonstrationsobjekt:

- Erstens haben sie eine große Praxisrelevanz, denn jedes Unternehmen ist in irgendeiner Weise mit Reklamationen befaßt, und ein erfolgreicher Ausgang der Reklamationsbearbeitung ist für das Unternehmen sehr wichtig.
- Zweitens sind Reklamationsgespräche ein weitgehend unerforschter und zugleich relativ komplexer Kommunikationstyp. Deshalb bedeutet es eine besondere Herausforderung für die Linguistik, die Relevanz ihrer Methoden und Resultate an diesem Gegenstand nachzuweisen.

Aus den genannten Gründen haben wir in den vergangenen Jahren eine empirische Untersuchung über Reklamationsgespräche durchgeführt (vgl. auch die ausführlichere Darstellung in Fiehler/Kindt i.V.). Dazu sammelten wir zunächst Aufnahmen von authentischen Gesprächen, die vorverständlich als Reklamationen oder reklamationähnliche Kommunikationen gelten konnten. Außerdem enthält unser Datenmaterial simulierte Gespräche, die im Rahmen eines von uns durchgeführten Trainings unter weitgehend natürlichen Bedingungen zustandekamen. Alle Aufnahmen wurden nach einem bestimmten Transkriptionssystem verschriftlicht.

Die vorliegenden Transkriptionen haben wir anschließend unter drei Zielsetzungen analysiert:

- Um Reklamationsgespräche von anderen verwandten Kommunikationstypen wie z. B. Beschwerden abgrenzen zu können, benötigt man eine präzise

Reklamationsdefinition. Für die Formulierung einer solchen Definition ist es zweckmäßig zu untersuchen, welche Definitionsbedingungen von Kommunikationsteilnehmern selbst als konstitutiv angesehen werden.

- Kommunikation wird in der Diskursanalyse konzeptualisiert als Bewältigung von Aufgaben mit kommunikativen Mitteln. Zugleich läßt sich zeigen, daß es in Kommunikationsgemeinschaften für jeden Kommunikationstyp ein sozial stabilisiertes, kollektives Schema durchzuführender Aufgaben gibt. Da die Durchführung solcher Aufgaben im Prinzip durch kommunikative Handlungen vollzogen wird, spricht man auch von *Handlungsschema*. Ziel der Analyse ist es also, das jeweilige Handlungsschema zu ermitteln.
- Wenn man weiß, welche Aufgaben bei einem bestimmten Kommunikationstyp zu bewältigen sind, dann kann man auch genauer sagen, welche Fehler dabei möglich sind bzw. faktisch häufig vorkommen. Insofern ist es das Ziel eines weiteren Analyseschritts, die jeweils spezifischen *Kommunikationsprobleme zu identifizieren* und die in den Daten selbst vorkommenden *Lösungsstrategien* zu ermitteln.

Die Ergebnisse dieser drei Untersuchungsschritte können wir hier nicht im Detail darstellen und werden deshalb in den beiden folgenden Abschnitten nur exemplarisch auf bestimmte schulungsrelevante Aspekte der beiden letzten Schritte eingehen.

2. Zum Handlungsschema von Reklamationsgesprächen

2.1. Struktur des Handlungsschemas

Die Analyse unserer Daten unter der Fragestellung, welche Aufgaben in Reklamationsgesprächen – teils obligatorisch und teils fakultativ – zu bewältigen sind, ergibt ein relativ komplexes Schema, das in Abschnitt 2.2 wiedergegeben ist.

Zunächst zeigt sich in dem Schema die klassisch rhetorische Unterteilung in Einleitung, Hauptteil und Schluß, wobei ersterer und letzterer Teil die generell in Gesprächen zu erledigenden Aufgaben von Gesprächsbeginn und -beendigung beinhalten.

Im Hauptteil von Reklamationsgesprächen sind zwei globale Aufgabenkomponenten zu unterscheiden:

- die Bearbeitung der generellen, mit der Reklamation verbundenen *Emotions- und Beziehungsprobleme*,
- die Bearbeitung des zugrundeliegenden *Sachproblems*, das im Standardfall im Mangel eines Produkts oder einer Dienstleistung besteht.

Die zweite Aufgabenkomponente muß obligatorisch erledigt werden und weist Reklamationsgespräche als einen Spezialfall von *Problemlösungskommunikation* auf.

tionen (vgl. Dörner 1976) aus. Demgegenüber ist die erste Komponente fakultativ und kommt deshalb nicht immer vor. Wenn aber ein Kunde die Durchführung dieser Komponente durch *Manifestation* seiner *emotionalen Betroffenheit* über den Reklamationsanlaß initiiert, dann kommt einer angemessenen *Reaktion auf seine Emotionalität* eine besondere Bedeutung für den Erfolg des Reklamationsgespräches zu (s. u.).

Die für die Darstellung des Handlungsschemas gewählte Reihenfolge der beiden Komponenten besagt nicht, daß zuerst die Aufgaben der Emotions- und Beziehungsbearbeitung zu bewältigen sind und danach die Aufgaben zur Lösung des Sachproblems. Vielmehr können die kommunikativen Aktivitäten zu beiden Komponenten in sehr unterschiedlicher Weise miteinander verschränkt sein. Häufig kommen sogar innerhalb ein und derselben Äußerung Aktivitäten für beide Komponenten vor. Wenn beispielsweise ein Kunde äußert: *und zu meinem Entsetzen habe ich festgestellt, daß diese Produkte gesundheitsschädliche Stoffe enthalten*, dann enthält dieser Satz sowohl eine Problemformulierung als auch eine Manifestation von Emotionalität. Im Prinzip sind Aktivitäten der Emotions- und Beziehungsbearbeitung an jeder beliebigen Stelle der Problembearbeitung zulässig, also frei platzierbar.

Die Relevanz der in den beiden Komponenten aufgeführten Detailaufgaben wollen wir nachfolgend nur exemplarisch verdeutlichen. Beispielsweise kann sich die emotionale Betroffenheit eines Kunden in der Formulierung von *Vorwürfen* manifestieren. Das Handlungsschema sieht für diesen Fall die Möglichkeit einer *anteilnehmenden Reaktion* des die Reklamation bearbeitenden Gesprächspartners vor. Bleibt eine solche Reaktion aus, dann behindert dies maßgeblich auch die Bearbeitung des Sachproblems. Schlimmstenfalls eskaliert das Reklamationsgespräch in eine Konfliktaustragung. Diese Gefahr wollen wir an folgendem Äußerungspaar veranschaulichen (vgl. auch Antos 1989):

K: Das ist eine furchtbare Schlamperei und ich verlange, daß der Vertreter das Gesamte bezahlen muß. Das verlang ich – und wenn nicht, dann gehe ich zu meinem Rechtsanwalt. Ich bin schon seit 1960 – solange sind Sie noch nicht bei (Firma X) – Kunde und habe alles von (Firma X) ... darf sowas nicht passieren.

M: Könnten Sie mir mal die Postleitzahl sagen von (Stadt Y)? (...) Sie können weitersprechen, Frau F. selbstverständlich.

Dadurch, daß die Mitarbeiterin M mit der Identifizierung der Kundin K auf dem Bildschirm beschäftigt ist, versäumt sie es, angemessen auf die Emotionalitäts- und Beziehungsthematisierung der Kundin einzugehen, und K steigert sich in ihren folgenden Äußerungen immer mehr in einen Zustand der Verärgerung hinein, der für die Bewältigung des anstehenden Sachproblems kontraproduktiv ist.

Die Aufgabenkomponente *Bearbeitung des Sachproblems* untergliedert sich

in die beiden Teile *Problemexplikation* und *Voraussetzungsklärung* sowie *Problemlösung*. Im Hinblick auf die Beispiele in Abschnitt 4 wollen wir aus der ersten Teilkomponente die Aufgabe *Klärung der Problemursachen* kurz ansprechen. Diese Aufgabe kann zum einen *Erklärungen für die Problemstehung* und zum andern die *Klärung der Schuldfrage* beinhalten. Die Durchführung letzterer Teilaufgabe ist besonders heikel, weil oft auch sachbezogene Äußerungen, z. B. über die Problemstehung, als implizite Schuldzuweisungen verstanden werden können (so etwa die Frage: *Haben Sie sich auch wirklich genau an die Gebrauchsanweisung gehalten?*).

2.2. Handlungsschema / Aufgabenstruktur von Reklamationsgesprächen

Gesprächseröffnung

- Begrüßung
- Identifizierung
- Anknüpfung an vorausgegangene Gesprächskontakte/Interaktionen
- Vorgehende Verdeutlichung des folgenden Kommunikationstyps
- Ouvertüre

Emotions- und Beziehungsbearbeitung (frei platzierbar)

- *Emotionsbearbeitung*
 - Manifestation von Emotionalität (Enttäuschung, Ärger etc.)
 - Vorwürfe
 - Reaktion auf Emotionalität
 - Anteilnahme
 - Vorwurfsbearbeitung
- *Beziehungskonstitution*
 - Imagepflege beider Seiten
 - Beziehungspflege

Bearbeitung des Sachproblems

- *Problemexplikation und Voraussetzungsklärung*
 - Klärung der personellen Zuständigkeit
 - Sachliche Zuständigkeit
 - Entscheidungskompetenz für Lösungen
- Darstellung des Problems
 - Problemformulierung
 - Problembenennung/-beschreibung
 - Benennung unerfüllter Erwartungen
 - Beschwerde
 - Genese des Problems (z. B. Erzählung/Bericht)
 - Problemerkennntnis, Problemursachen
 - Problembewertung
 - Bedeutsamkeit des Problems, Problemkonsequenzen
- Problemklärung
 - Detaillierende Nachfragen
 - Prüfung der Problemdarstellung

- Sachkundigmachen/Einholen von Informationen
- Sachprüfung [Mögliche Konsequenz: Unterbrechung]
- Gemeinsame Problemdefinition und -ratifizierung
- Klärung der Problemursachen
 - Erklärungen für die Problemstellung
 - (z. B. sachliche Erklärung, Unerklärbarkeit, höhere Gewalt)
 - Klärung der Schuldfrage
 - Schulduzuweisung
 - Schuldanerkenntnis/-abweisung
 - Entschuldigung
- *Problemlösung*
 - Vorschlag für eine Problemlösung
 - Verständigung über die Dringlichkeit der Problemlösung
 - Vorschlag für die Lösung des Sachproblems
 - Bewertung des Lösungsvorschlags
 - Entschädigung/Wiedergutmachung
 - Annahme/Ablehnung des Vorschlags zur Problemlösung
 - Ratifizierung der Problemlösungsfindung
 - Erörterung der folgenden Schritte zur Realisierung der Problemlösung
 - Überprüfung der Voraussetzungen zur Lösungsrealisierung
 - Lösungszusicherung

Erneuter Durchlauf durch das Handlungsschema in weiteren Runden

- Behandlung bisher nicht bearbeiteter Aufgaben
- Erweiterte Behandlung schon bearbeiteter Aufgaben
- Auswirkungen der Bearbeitung auf die Entwicklung der Beziehung

Gesprächsbeendigung

- Rekapitulation und Ratifizierung des weiteren Procedere
- Danksagung
- Verabschiedung

3. Typische Probleme in Reklamationsgesprächen

Für Schulungsmaßnahmen ist es natürlich wichtig zu wissen, welche Probleme bei dem betrachteten Kommunikationstyp häufig vorkommen und besonders gravierend sind. Dabei ist klar, daß durch systematische, empirische Untersuchungen vollständiger und genauer als durch alleinigen Rekurs auf Praxiserfahrungen ermittelt werden kann, auf welche kommunikativen Aufgaben sich bestimmte Fehler beziehen, welche negativen Auswirkungen sie haben und wie man sie vermeiden kann. Die in unserem Datenmaterial vorkommenden zentralen Probleme haben wir in einer Zwölf-Punkte-Liste zusammengefaßt. Zuerst kommen sieben Probleme, die spezifisch für die Aufgabenstellung von Reklamationsgesprächen sind, und danach fünf allgemeine Verständigungsprobleme, die ebenfalls sehr häufig auftreten und den Gesprächserfolg maßgeblich behindern.

Mit den Aufgaben des Handlungsschemas verbundene Probleme:

- (1) Fehlende Reaktion auf Emotionalität
- (2) Vorschnelle Problemtypisierung (durch den Reklamationsbearbeiter)
- (3) Unzureichende Problemdefinition und -ratifizierung
- (4) Vorschnelle Schuldabweisung (durch das Unternehmen)
- (5) Zu ausführliche Erklärungen für die Problementstehung
- (6) Unangemessene Beziehungsfestlegung
- (7) Vage Aussagen über Entschädigung/Wiedergutmachung

Allgemeine Verständigungsprobleme:

- (8) Unzureichende Explikation und Kompensation unterschiedlicher Wissenshintergründe und Relevanzsetzungen
- (9) Mangelnde Perspektivenübernahme
- (10) Typisierungen und Vorurteile
- (11) Unfaire Argumentationen
- (12) Unzureichende Redekooperation und Gesprächsstrukturierung

Die Bedeutung dieser zwölf Probleme können wir hier nur kurz charakterisieren. Generell kann eine unzureichende Emotionsbearbeitung zu häufigen Äußerungswiederholungen und anderen Turbulenzen führen, die das Reklamationsgespräch ineffektiv machen oder zumindest unnötig verlängern. Ein typisches Beispiel für (2) werden wir im nächsten Abschnitt genauer diskutieren. Bei (3) geht es um die Gefahr, daß nicht ausreichend abgesichert wurde, ob die Teilnehmer über dasselbe Sachproblem sprechen, und deshalb eventuell 'aneinander vorbei reden'. Auf (4) und (5) werden wir im nächsten Abschnitt genauer eingehen. (6) bezieht sich darauf, daß Reklamationsbearbeiter manchmal am Schluß des Gesprächs versuchen, den Kunden auf eine gute Beziehung zum Unternehmen und seinen Produkten festzulegen (z. B. durch eine Äußerung wie: *Ich hoffe, Sie werden auch weiterhin unsere Produkte kaufen*). Auf derartige Äußerungen reagieren Kunden teilweise negativ. Unzweckmäßig sind i. S. von (7) auch Aussagen wie: *Wir werden unser möglichstes tun*, weil sie Kunden verunsichern bzw. als Abwehr berechtigter Entschädigungsansprüche verstanden werden können.

Durch unterschiedliches Wissen und divergierende Interessen der Teilnehmer ist eine Verständigung generell erschwert, deshalb müssen Unterschiede zumindest transparent und ggf. kompensiert werden (vgl. 8). Bei dem in (9) genannten Problem geht es darum, daß die Gesprächspartner es nicht schaffen, sich in die Lage des jeweils anderen zu versetzen und dabei die eigenen Relevanzsetzungen zu relativieren. Eine Verständigung wird häufig auch dadurch erschwert, daß beide Beteiligten das Partnerverhalten i. S. von (10) vor dem Hintergrund bestimmter Vorurteile oder verfestigter Typisierungen interpretieren und durch entsprechende Äußerungen Konfliktanlässe erzeugen. (11)

bezieht sich hauptsächlich auf den Fall, daß der Reklamationsbearbeiter aufgrund seines Wissensvorsprungs und seiner professionellen Routine versucht, den Kunden durch Autoritätsargumente zu 'überfahren'. Bei (12) handelt es sich schließlich um das Problem, daß die Beteiligten nicht explizit genug markieren, welche kommunikative Zielsetzung sie aus welchem Grund gerade verfolgen; zugleich gehen sie bei divergierenden Zielsetzungen zu wenig auf die Partneraktivitäten ein, was wiederum zu unnötigen Wiederholungen und einer zyklischen Gesprächsstruktur führt.

4. Beispielanalysen

Im folgenden möchten wir zwei dieser typischen Probleme anhand von Ausschnitten aus Reklamationsgesprächen verdeutlichen.

4.1. Zum Problem: Vorschnelle Problemtypisierung (durch den Reklamationsbearbeiter) (vgl. oben Ziff. 2)

In der Reklamation 'Antauschaden' (vgl. 6. Transkript-Anhang) stellt die Kundin – deutlich emotional – ihr Problem dar (Partiturzeilen 10–18) und artikuliert ihre Vorstellungen über die Schadensregulierung (18–21). Die Reklamationsbearbeiterin stellt eine kurze detaillierende Nachfrage, die die Kundin auch beantwortet (21–25). Dann kommt sie aber sofort zu der Problemtypisierung 'Antauschaden' (25–27: *'also aufgrund Ihrer Schilderung vermute ich mal daß es sich hier um einen Antauschaden gehandelt hat'*), die sie breit ausführt (27–34). Die Kundin reagiert auf diese frühzeitige Problemdiagnose und die ausführliche Erklärung der Problemstehung verärgert und abweisend (35–39: *'wissen Sie im Prinzip is mir das ganz egal · woran das lag'*). Die Mitarbeiterin reagiert darauf mit einer Schuldabweisung. Sie schiebt die Schuld den Händlern zu und spricht das Unternehmen zu 100 Prozent schuldfrei (39–49).

Auf dem Hintergrund seines Fach- und Institutionenwissens kommt der/die Reklamationsbearbeiter/in häufig zu schnell zu einer Problemtypisierung. Dies hat zur Folge, daß nicht mehr genau zugehört wird, was der Reklamierende im Detail als sein Problem darstellt und daß die Problemdiagnose schon formuliert wird, bevor oder gleich nachdem die Problemdarstellung durch den Kunden abgeschlossen ist. Dies ver- oder behindert die gemeinsame Problemdefinition und Ratifizierung.

Der Reklamationsbearbeiter wendet routinehaft und für den Kunden nicht nachvollziehbar sein Deutungsschema an und meint so, schnell zu wissen, worum es geht. Er ist nicht offen für die Individualität des Problems des Kunden. Der Kunde erlebt, daß das, was ihm bedeutsam ist (in diesem Beispiel ein verdorbener Abend), ein ganz trivialer Fall ist. Der Reklamationsbearbeiter sollte

sich deshalb zunächst mit seinen Deutungen zurückhalten, möglichst offen der Problemdarstellung zuhören und seine Problemdiagnose durch detaillierende Nachfragen unterstützen.

4.2. Zum Problem: Vorschnelle Schuldabweisung (durch das Unternehmen) (vgl. oben Ziff. 4)

Schon das erste Beispiel enthielt eine deutliche Schuldabweisung, wobei die 'schuldige' Instanz genannt wurde. Im Ausschnitt aus der Reklamation 'Staubsaugerbürste' bleibt sie offen. Nach einer – recht umständlichen – Problemdarstellung des Kunden F (Partiturzeilen 2–13) unterbricht die Sachbearbeiterin K in 13 den Kunden mit der Präzisierung, daß es sich nur um einen Zwischenbescheid handelt: Stand der Dinge ist, daß der Außendienst beauftragt ist, den Sachverhalt noch mal ganz genau zu überprüfen. Die Begründung für den Überprüfungsauftrag enthält dann die Schuldabweisung (16–20: *'denn es kann also nicht sein daß wir Ihnen ein Gerät liefern · ein komplettes Gerät liefern wo das eine Teil aus diesem Jahr is und das andere aus'n paar Jahren davor das gibt's nich .. ja'*). Nachdem F die Hypothese aufgestellt hat, daß es sich um Absicht oder eine Verwechslung handelt (24–25), wiederholt K die Schuldabweisung fast wortgleich (25–31: *'also mit Sicherheit das kann ich Ihnen jetzt schon sagen . ist dieses Gerät komplett so wie Sie es haben nicht von uns so gekommen daß das eine Gerät aus diesem Jahr ist · und das andere · 'n paar Jahre älter also das gibt's nich weil wir liefern grundsätzlich aus der letzten Serienanfertigung'*). Dies kann F nun so verstehen, daß die Schuld bei ihm liegt. Er reagiert entsprechend emotional und beharrt darauf, daß der Fehler nicht auf seiner Seite zu suchen ist (31–33: *'ja aber mein Gott wo hätte ich denn/ das is/ der is doch von [Firmenname 2] .. und die Bürste und die paßt beim Alten nich drauf die paßt nur auf den Neuen'*). Schuldabweisung und eskalierende Emotionalität wiederholen sich im folgenden in weiteren Runden.

Häufig haben wir in Reklamationsgesprächen beobachtet, daß Reklamationsbearbeiter ein Verschulden des Unternehmens für das Problem als ganzes bzw. für Teilaspekte (a) strikt von sich weisen (sogenannte 100 %-Aussagen) bzw. (b) dritte hierfür verantwortlich machen. Beide Verhaltensweisen führen häufig zu einer deutlichen Emotionalisierung des Gesprächs. Sie werden als Versuch, sich der Verantwortung zu entziehen, und als Zeichen von Unkooperativität der stärkeren Seite verstanden (Strategien: Abwimmeln, Abwälzen). Wenn das Unternehmen die Schuld von sich weist, kann dies zudem auch als implizite Schuldzuweisung an die reklamierende Person verstanden werden (nach dem Motto: Wenn wir es nicht waren, mußt du es gewesen sein.).

5. Praktische Konsequenzen – Möglichkeiten der Schulung auf diskursanalytischer Basis

Analysen der vorgestellten Art haben einen starken Aufforderungscharakter, praktische Konsequenzen aus ihnen zu ziehen und auf ihrer Basis Möglichkeiten der Schulung für Reklationsgespräche zu entwickeln. Die Anwendung von Diskursanalyse zielt ab – und in diesen Zielsetzungen unterscheidet sie sich nicht wesentlich von anderen Trainings – auf *Beratung zur Bewältigung von Kommunikationsproblemen* und auf die *Veränderung von kommunikativen Verhaltensweisen*. Anders sind aber die *Mittel und Wege*, auf denen sie dies erreichen will (vgl. insbesondere auch Becker-Mrotzek/Brünner 1992).

5.1. Spezifika einer gesprächsanalytischen Kommunikationsberatung

Die Besonderheiten und Vorteile einer gesprächsanalytisch fundierten Kommunikationsberatung lassen sich auf allgemeiner Ebene in folgenden Punkten zusammenfassen:

– Wissensfundus über Muster und Organisationsprinzipien der Kommunikation

Es kann auf den umfangreichen von der Diskursforschung erarbeiteten Wissensfundus über Muster und Organisationsprinzipien der Kommunikation einerseits und über typische Formen von Kommunikationsproblemen andererseits zurückgegriffen werden.

– Authentische Gespräche als empirische Grundlage

Die Diagnose von Kommunikationsproblemen erfolgt zentral durch die Analyse authentischer Gespräche des Alltags und aus der Berufspraxis.

– Mikroskopische Analysemöglichkeiten durch Transkripte

Die Verwendung von Transkripten ermöglicht sowohl im Makro- wie im Mikrobereich eine genauere und detailliertere Analyse der Genese von Kommunikationsproblemen.

– Fokus auf Phänomene gesprächsstruktureller und interaktiver Art

Die Diskursforschung eröffnet aufgrund ihrer anderen Sichtweise den Blick auf Phänomene, die üblicherweise kaum beachtet werden. Sie hat eine spezifische Perspektive auf gesprächsstrukturelle und interaktive Phänomene, die in den üblichen Trainings fehlt – mit der Konsequenz, daß diese Phänomene dort auch kaum ins Blickfeld geraten

– Trennung von Analyse und Beratung/Training

Jeder Beratung und jedem Training geht die gründliche Analyse des empirischen Materials voraus. Kommunikationsprobleme (im Verständnis der Beteiligten und/oder des Analysanden) werden so *systematisch* und *empirisch* erhoben. Die zeitliche Trennung von Transkription und Analyse auf der einen Seite und Beratung und Training auf der anderen ermöglicht einen vollständigeren

und systematischeren Überblick über auffällige und problematische Phänomene als er bei einer Ad hoc-Besprechung zu erreichen ist.

– *Aushandlung*

Was relevante Kommunikationsprobleme sind, wird nicht vom Analytiker gesetzt, sondern dies wird mit den MitarbeiterInnen der jeweiligen Institution ausgehandelt: Was sieht man gemeinsam als Problem? Was ist wie dringend?

– *Explikation des Alternativenspektrums anstelle von Rezepten*

Zum faktischen Kommunikationsverhalten werden systematisch *alternative Verhaltensweisen* gesucht und diskutiert. Im Zentrum steht die *Explikation und Bewußtmachung des Alternativenspektrums* und die Sensibilisierung für mögliche Verläufe der Kommunikation, nicht die Präskription einzelner Verhaltensweisen (Rezepte). Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen die Möglichkeit haben, aus dem Spektrum die Verhaltensweisen auszuwählen, die ihnen für die eigene Person am geeignetsten scheinen.

– *Beratung und Training als zyklischer Prozeß*

Die Beratung und das Training werden nicht als einmaliger Akt verstanden, sondern als etwas, was sich rundenweise wiederholen sollte: Die alternativen Verhaltensweisen werden von den MitarbeiterInnen in ihrer beruflichen Praxis erprobt, und in einer erneuten Beratung bzw. einem weiteren Training wird auf der Grundlage neuer Aufzeichnungen analysiert, ob sich diese Alternativen bewährt haben.

– *Evaluation*

Die zyklische Struktur der Beratung erlaubt einerseits eine *Evaluation* der Effekte des Trainings und andererseits eine empirisch fundierte Analyse der *Transferprobleme*.

5.2. Konkrete Maßnahmen

Sie leiten sich aus den Spezifika ab und gruppieren sich um zwei Pole:

5.2.1. *Bewußtmachung*

Zum einen geht es darum, Personen, die qua beruflicher Tätigkeit solche Reklamationsgespräche zu führen haben, die *Aufgabenstruktur und die Aufgabenvielfalt* dieses Gesprächstyps bewußt zu machen. Dies kann auf der Basis des Handlungsschemas geschehen. Allein diese Bewußtmachung kann schon zu einer Gesprächsführung mit mehr 'Überblick' und zu einer Mobilisierung natürlicher kommunikativer Ressourcen führen.

Darüber hinaus gilt es, die Teilnehmer für *mögliche und typische Probleme* im Rahmen des Handlungsschemas zu sensibilisieren. Dies kann durch gemeinsame Analysen authentischer Gespräche geschehen, wie wir sie auch hier in Ansätzen durchgeführt haben. Für solche Analysen haben wir beispielsweise

eine *Checkliste* mit Fragen entwickelt, die auf die nach unseren Erkenntnissen zentralen Problemquellen orientiert. Das Gegenstück hierzu bilden die *Empfehlungen für Reklationsgespräche*, die als mentale Stützen für die praktische Durchführung solcher Gespräche gedacht sind.

5.2.2. Training

Zum anderen bestehen praktische Konsequenzen darin, daß das Führen von Reklationsgesprächen als ganzes, insbesondere aber die Realisierung von typischerweise problematischen Aufgaben, geübt wird. Wir haben hier vor allem mit drei Methodiken Erfahrungen gesammelt:

- *Üben unter Realbedingungen*: Nach einer Phase der Bewußtmachung und der gemeinsamen Entwicklung von Alternativen führen die Personen in ihrem normalen beruflichen Kontext reale Reklationsgespräche, wobei sie bei bestimmten Aufgaben alternative Verhaltensweisen erproben. Erforderlich ist hierfür natürlich eine zyklische Trainingsstruktur und die erneute Aufzeichnung und Transkription der Gespräche.
- *Simulationen*: Die Teilnehmer erproben im Training in simulierten Gesprächen mit möglichst naturalistischen Settings alternative Verhaltensweisen bei der Realisierung von Aufgaben, die für sie besonders schwierig oder problematisch sind. Allerdings ist dabei mit dem Auftreten bestimmter Artefakte zu rechnen (cf. Brons-Albert i. E.).
- *Fortsetzungen*: Gute Erfahrungen haben wir mit der Fortsetzungsmethodik gemacht. Authentische Gespräche werden bis zu einer problematischen Stelle vorgespielt und dann gestoppt. Die Teilnehmer werden anschließend gebeten, die Äußerungen, mit denen sie das Gespräch fortsetzen würden, zu nennen bzw. aufzuschreiben. Zum einen können die Teilnehmer so die Wirkung solch problematischer Äußerungen selbst bei sich erfahren. Zum anderen ermöglicht die vergleichende Analyse der Fortsetzungsäußerungen einen Überblick über alternative Reaktionsweisen und deren Konsequenzen.

Eine andere Art der Fortsetzung besteht darin, daß Teilnehmer nach dem Stop das Gespräch gemeinsam weiter spielen. Probleme können sich hier hinsichtlich der Authentizität, einer zu großen Reflexionslastigkeit und wiederum durch Simulationsartefakte ergeben.

6. Transkriptanhang

(I) Ausschnitt 'Antauschaden' (Simulation)

M: Mitarbeiter; K: Kundin

K: kann Ihnen nur sagen daß diese (XXX) . vollständig

- 11 K: verdorben waren . erst rochen se schon so merkwürdig
- 12 K: und als wir se dann probiert haben hat sich
- 13 K: herausgestellt . der . (YYY)belag war eindeutig .
- 14 K: schlecht jedenfalls hatte er einen undefinierbaren
- 15 K: Nebengeschmack & er war nicht zu essen & ich mußte die
- 16 K: (XXX) wegwerfen ((holt Luft)) was natürlich
- 17 K: außerordentlich ärgerlich ist . wenn man einen Gast
- 18 K: bewirten möchte . . . ich möchte jetzt von Ihnen das
- 19 K: Geld dafür wiederhaben schließlich habe ich dafür
- 20 K: zehn Mark und . neunzig bezahlt . und ich möchte gerne
- 21 M: war das denn
K: daß Sie mir . . diese (XXX) . ersetzen .
- 22 M: jetzt nur eh der (YYY) der roch oder . bißchen
- 23 M: merkwürdig aussah oder die ganze (XXX) . .
K: also so
- 24 M: ((holt Luft))
K: genau hab ich mir das nicht angeguckt hab die
- 25 M: also aufgrund Ihrer Schilderung vermute
K: weggeworfen
- 26 M: ich mal daß es sich hier um einen Antauschaden
- 27 M: gehandelt hat das heißt ((holt Luft)) daß die (XXX)
- 28 M: wahrscheinlich irgendwann während des Transportes eeh
- 29 M: nich richtig gekühlt worden is ((holt Luft)) daß sie
- 30 M: dadurch ja eeh. zu hoher Luft ausgesetzt war &
- 31 M: beziehungsweise zu hohen Temperaturen und sich dadurch

- 32 M: halt eeh/ . eh im aufgetauten Zustand befand und es
- 33 M: dadurch kam daß . ja . die (XXX) dann merkwürdig roch
- 34 M: und . sie verändert sich dann auch geschmacklich .
- 35 K: ((holt Luft)) wissen Sie im Prinzip is mir das ganz
- 36 K: egal . woran das lag . ich finde nur ein Hersteller
- 37 K: wie (Firmenname) . der müßte dafür sorgen daß die
- 38 K: (XXX) in einwandfreiem Zustand den Verbraucher
- 39 M: also ich kann zu hundert Prozent
K: erreicht . . .
- 40 M: garantieren daß alle Produkte unseres Hauses die
- 41 M: Firma im hundertprozentigen . Zustand/unser Haus/
- 42 M: verlassen und auch auf dem Transportweg is zu
- 43 M: ((holt Luft)) neunundneunzig Prozent gesichert daß
- 44 M: eeh unsere Waren eeh auch im guten und einwandfreien
- 45 M: Zustand bei dem Händler ankommen ((holt Luft)) wie das
- 46 M: natürlich da vor Ort aussieht eeh darauf ham wir
- 47 M: leider keinen Einfluß . es is uns bewußt daß in
- 48 M: manchen Häusern eeh die Gegebenheiten nich unbedingt
- 49 M: eeh hundertprozentig in Ordnung sind

(II) Ausschnitt 'Staubsaugerbürste'

K: Sachbearbeiterin; F: Anrufer

- 7 K:
F: nämlich vor kurzer/ vor drei Wochen unge/ nä ja . . knapp

- 8 K: ja
F: drei Wochen . der Vertreter B da war . der hatte den
- 9 K: ja
F: Staubsauger und alles geprüft . und da stellte er fest
- 10 K: ja
F: daß die . Bürste von neunundsieb/ . siebzig is und das
- 11 K: ja
F: andere von zwoundachtzig . da hab ich dahingeschrieben
- 12 K: ja
F: und da kriegte ich Bescheid daß Sie eh ich kriegte .
- 13 K: mhm [Name F] darf ich
F: demnächst Bescheid/ Bescheid daß eh ()
- 14 K: Sie eben unterbrechen . eh das is nen Zwischenbescheid
F: ja
- 15 K: . wir ham das an unseren zuständigen Außendienst gegeben
- 16 K: . damit die das noch mal ganz genau überprüfen . denn es
- 17 K: kann also nicht sein daß wir Ihnen ein Gerät liefern .
- 18 K: ein komplettes Gerät liefern wo das eine Teil aus diesem
- 19 K: Jahr is und das andere aus'n paar Jahren davor das
- 20 K: gibt's nich . . ja
F: der/ der hat zuerst auch gemeint daß
- 21 K: mja
F: die Bürste vom alten Staubsauger is den ich schon länger
- 22 K: ja
F: habe . (ne) da sag ich ja da prob/ probieren Sie mal der
- 23 K: hä hä
F: paßt nämlich gar nich sonst äh . . würde der ja also das/
- 24 K:
F: das is einer der/ . der da/ da zumal entweder is das

- 25 K: also mit
F: mit Absicht od/ od/ oder verwechselt worden . .
- 26 K: Sicherheit das kann ich Ihnen jetzt schon sagen . ist
- 27 K: dieses Gerät komplett so wie Sie es haben nicht von uns
- 28 K: so gekommen daß das eine Gerät aus diesem Jahr ist . und
- 29 K: das andere . 'n paar Jahre älter also das gibt's nich
- 30 K: weil wir liefern grundsätzlich aus der letzten
- 31 K: Serienanfertigung
F: ja aber mein Gott wo hätte ich denn/ das is/ der is
- 32 K: der is von [Firmenname 1] das is
F: doch von [Firmenname 2] . . und die Bürste und die
- 33 K: gan das is ne/ das
F: paßt beim Alten nich drauf die paßt nur auf den Neuen
- 34 K: is mir schon klar wie Sie das meinen
F:

Literatur

- Antos, G.: Kontraproduktive Gespräche. Zur Diskrepanz zwischen Musterwissen und interaktioneller Durchführung. In: Weigand, E., Hundsnerscher, F. (Hrsg.): Dialoganalyse II. Bd. 2. Tübingen 1989, 253–263
- Becker-Mrotzek, M., Brünner, G.: Angewandte Gesprächsforschung: Ziele – Methoden – Probleme. In: Fiehler, R., Sucharowski, W. (Hrsg.): Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Opladen 1992, 12–23
- Brons-Albert, R.: Auswirkungen von Kommunikationstraining auf das Gesprächsverhalten. (im Erscheinen)
- Dörner, D.: Problemlösen als Informationsverarbeitung. Stuttgart 1976
- Fiehler, R., Kindt, W.: Reklamationsgespräche. Theorie, Analyse und Schulungsmöglichkeiten. Bielefeld: i.V.
- Fiehler, R., Sucharowski, W. (Hrsg.): Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Anwendungsfelder der Diskursforschung. Opladen 1992